

EL GERENTE COMO FACILITADOR Y ARQUITECTO DE REALIDADES SOCIALES

JULIO CÉSAR GÉLVEZ AMADO

UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA

ESPECIALIZACIÓN EN ALTA GERENCIA

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

ENSAYO SEMINARIO DE GRADO

BOGOTÁ MARZO 05 DE 2012

**EL GERENTE COMO FACILITADOR Y ARQUITECTO DE REALIDADES
SOCIALES**

JULIO CÉSAR GÉLVEZ AMADO

UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA

ESPECIALIZACIÓN EN ALTA GERENCIA

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

ENSAYO SEMINARIO DE GRADO

BOGOTÁ MARZO 05 DE 2012

TRABAJO PRESENTADO A

DOCENTE: FANETH SERRANO LEDESMA

INTRODUCCIÓN

Gerenciar, dirigir, liderar, más que un reto profesional, representa una oportunidad, no solamente para poner a prueba nuestros conocimientos, nuestra capacidad de gestión o nuestro talento para conducir equipos e trabajo. Gerenciar representa la oportunidad y el escenario para transformar vidas, realizar cambios importantes en las fibras más íntimas de quienes en su calidad de coequiperos son liderados y conducidos por sus respectivos gerentes, conducidos no solamente con la mira puesta en la generación de valor en el ejercicio profesional, sino también, y de la misma manera importante y trascendental, conducidos con el foco puesto en la construcción de seres humanos “más humanos” conectados con su sociedad y con la facilitación de escenarios solidarios, constructivos e incluyentes para todos aquellos con quienes tengan la oportunidad de relacionarse.

Quienes sino, los gerentes, líderes naturales en nuestro esquema social, ya desempeñen este rol de manera consciente, vocacional y premeditada, o bien se encuentren en él por avatares del destino, están llamados a ser los agentes de un cambio, por cuya ausencia, adolecemos de tantos y variados síntomas de desintegración social?

Quienes sino, aquellos que son responsables por grupos humanos, qué pueden y deben velar por aquellos a quienes dirigen, su desarrollo profesional y crecimiento personal, ¿deben atender esta cita?

De tal suerte, querido lector, que además de darle, la bienvenida a este sencillo, pero comprometido análisis, le invito a compartir estas reflexiones, sé y soy consciente, que tal vez no estemos de acuerdo en la forma de muchos planteamientos, pero seguro, estaremos de acuerdo en el fondo.

Nuevamente, bienvenido....

CAPÍTULO I

RESPONSABILIDAD ACTUAL DEL GERENTE VS RESPONSABILIDAD “REAL”

Apreciado lector; antes de iniciar juntos este recorrido por una serie de planteamientos, quisiera recurrir a la estrategia de prepararle para el contenido apoyándome en lo que no encontrará y así hacer claridad a lo que realmente quiero plantearle.

No tengo la loca idea de enarbolar una bandera en contra de la muy lícita actividad empresarial, ni contra su deseo de generar ganancias, buscar el lucro, fortalecer capitales y por supuesto crear empleo, que en últimas permite a las personas alcanzar niveles de vida más confortables, nada de eso...

Pretendo sí, proponer una reflexión respecto a lo que, como sociedad nos está ocurriendo a la sombra de la búsqueda de los logros anteriormente mencionados. Pretendo también una reflexión conjunta, basado en una hipótesis provechosa en mi opinión, ¿qué tal si, descendemos un par de peldaños en la carrera productiva, dedicada únicamente al lucro financiero, y le dedicamos tiempo y reinversión de las ganancias a un objetivo loable y así mismo altamente productivo desde lo social, como la generación de escenarios de crecimiento de los seres humanos que conforman las empresas?

Aquí no me refiero a espacios en donde lo profesional se desarrolla, se potencia y se eleva en capacidad de gestión; no me refiero tampoco, al fortalecimiento de las capacidades técnicas del talento humano; me refiero a espacios en los que, como individuos, crecemos, evolucionamos, desarrollamos la sensatez, la sensibilidad y el buen criterio de dedicarnos a destinar escenarios donde aprendemos a ser solidariamente responsables por los logros de la compañía y de quienes nos acompañan en estos esfuerzos, a ser más asociativos, incluyentes.

En otras palabras, realmente a desarrollar el tan trillado “trabajo en equipo”; concepto abaratado y devaluado por las pretensiones de “expertos” y el uso diario, que, si bien aciertan en cuanto al concepto, no lo hacen así para acertar en la puesta en práctica del mismo; como es de uso común, es fácil esperar que otros trabajen en equipo para mí y recibir los beneficios de estos esfuerzos colectivos, en lugar de poner mis esfuerzos al servicio de otros, me cuesta más, me demoro más y percibo no beneficiarme, ¿ resultado de la ecuación? Somos mejores recibiendo que entregando.

¿Por qué lo planteo de esta manera?, la respuesta es simple, motivados por el afán de logro, el individualismo ha ido ganando cada vez más y más terreno, los triunfos ajenos, con una frecuencia creciente, nos resultan más antipáticos a medida que avanzamos en la escala profesional, el “éxito” que otros alcanzan más que alegrarnos, puede incluso producirnos envidia, molestia o desazón.

Hemos crecido en una cultura que confunde la competitividad con la rivalidad; nos hemos acostumbrado a hacernos buenos por superar a otros,

en lugar de hacernos mejores por superarnos a nosotros mismos; la competencia social ha alimentado nuestro deseo de sobresalir por obtener en lugar de sobresalir por entregar.

Hemos decidido aceptar la imposición de barreras entre nosotros, agruparnos por “estratos”, grupos políticos, ¡religiones!, tendiendo a excluirnos, a separarnos, hemos olvidado que nuestros principales altos como especie han ocurrido en presencia de actos llenos de bondad, generosidad, y aún en presencia de ánimo de lucro, de la generosidad frente al hecho de que un avance nos llegue a todos por igual.

Incluso somos testigos, en muchas ocasiones pasivos, de la tergiversación de los valores; preferimos el regateo que busca ganar en detrimento de otro en lugar de el justo ejercicio del gana – gana; aún más, hemos confundido las cosas hasta el punto de permitir que el fin justifique los medios, y que el éxito pueda ser alcanzado de esta manera.

Nos hemos ido habituando a llamar “exitosos” a quienes alcanzan oportunidades de mayor rango ocupacional y salarial en las organizaciones,.

Difícilmente recordamos si la manera en que estos logros fueron alcanzados fue, o no, digna de emular, nos estamos concentrando en el qué y no en el cómo, ¿Y si aprendemos a llamar éxito a otra cosa?, ¿ si aprendemos a llamar éxito a todo aquello que nos lleve a estadios de desarrollo superiores a través de un ejercicio concienzudo y respetuoso de la ética, los valores, la generación de tejidos de colaboración en la que otros crecen con nosotros e

incluso, a través de catapultar a otros a posiciones que incluso deseamos para nosotros mismos?

Difícil, ¿verdad? , por supuesto que sí, pero no imposible, y espero que al final de esta lectura, usted conmigo, nos convenzamos, de que somos una especie tan maravillosamente capaz de lo mejor, que no existe aquello que no podamos alcanzar, pienso también, que basta con empezar a aplicar desarrollos que ya utilizamos, pero de otra manera.

Aunque esto quiero ampliarlo en el tercer capítulo de esta lectura, a manera de invitación le propongo una primera aproximación, ¿si el conocimiento del marketing, lo usamos ya no para detectar la “debilidad” de quienes son los clientes, y lo usamos para determinar las brechas que existen entre nuestra sociedad y sus sueños, para desarrollar aquello que nos ayuda, qué nos debe importar y así orientar esfuerzos empresariales a solventar estos déficits?

Me disculpo por esta distracción y le propongo que retomemos el cauce de estas reflexiones.

El ánimo de lucro es el “rey” de los propósitos, los planes de vida, en gran medida, y con frecuencia, dependen del lucro obtenido para poder ser realizados, reconocidos, validados por otros como “buenos, “ejemplares”, capaces, emulables.

Tal interés por el dinero ha alimentado una tendencia cultural al individualismo, la vanidad y la competencia social, todo atizado por un

sistema que promueve el aprecio por estándares sociales y personales que premian el fin y no los medios.

Pero, ¿Quiénes son los promotores de tales posturas? , Basta con repasar famosas teorías administrativas de todos los talentos, resultado de las reflexiones de famosos gurús, figuras a imitar en el “maravilloso” mundo de los negocios; todas ellas te dicen cómo generar mejores resultados financieros, cómo generar valor, cómo construir empresa, cómo obtener dinero para comprar una casa grande, un carro vistoso, una acción de un club para ser “aceptado” y, nuevamente, “digno” de imitar.

Resulta suficiente leer y reflexionar respecto a los planteamientos relacionados con la gerencia organizacional presentados en prestigiosas y muy válidas y vigentes publicaciones como Harvard y Las 5 fuerzas de Michael Porter (1979), quién enuncia la negociación con clientes, proveedores, amenazas de competidores, de nuevos productos, todo muy bien, y muy acertado, pero da la impresión de referirse a entes inanimados, libres de emociones, no susceptibles ni sujetos a sus caprichos, a la subjetividad de su imperfección, falible; pero, insisto, y el poder de la construcción de un talento humano más asociativo e incluyente?, ¿y que pasa con el poder de un gerente generador de redes sociales constructivas y armónicas en su interacción con el mismo y otros grupos humanos?, ¿uno que tiene en cuenta la integralidad que caracteriza a los seres humanos?, todo lo anterior, con fines más allá de la actividad productiva propia de las corporaciones de las cuales tienen la fortuna de formar parte.

¿Y que decir de los 7 hábitos de la gente altamente efectiva de Stephen R. Covey? (1997), que pondera ser proactivo, tener claridad de propósito,

priorizar, plantear gana – gana en sus negociaciones, escuchar activamente, generar sinergias y mantenerse actualizado, todo con un halo esperanzadoramente humano, pero desmotivadoramente interesado en obtener lucro y eficiencia profesional, dejando de lado un escenario fértil, y en el que bien podrían tener cabida fenómenos de construcción de tejidos sociales productivos y de crecimiento, más allá de la actividad empresarial.

Incluso, revisando a Martha Alles, y su Dirección Estratégica de RRHH. Gestión por Competencias (2006), quien versa sobre los comportamientos y procederes recomendables para ejercer con “éxito” diferentes roles profesionales, no incluye en sus evidencias de comportamientos materia alguna frente a comportamientos solidarios en términos de construcción de sociedades como las que ya han sido mencionadas en estos párrafos, comportamientos dedicados a las expresiones de apoyo, ayuda mutua y facilitación del logro de los objetivos ajenos, como la expresión de idoneidad y calidad profesional deseable para cualquier empresa, ni menciona tampoco, la conveniencia de incluir estos comportamientos en los indicadores de gestión, la gestión del desempeño o los criterios necesarios para el desarrollo de un plan de carrera ascendente .

Lo curioso, es que ninguna menciona además del lucro y el logro individual, cómo estos ejercicios gerenciales contribuyen a la construcción de una mejor sociedad; mencionan el empleo (por supuesto) como fuente de ingresos y “seguridad social”, lo cual, casi parece un sofisma de distracción, ya que con ello se da por cubierta la discusión del compromiso social que se espera tenga toda organización, quedando nuevamente sólo en el discurso este tipo de intereses.

Tal énfasis repercute en la manera en cómo los gerentes organizan sus ideas, sus estrategias y sus “prioridades” quedando relegadas incluso y desafortunadamente, sus familias.

Digo desafortunadamente por que desde allí, empiezan los problemas, la mera preocupación por la actividad productiva, nos lleva a olvidar otros intereses tanto o incluso más importantes que la generación de dinero.

El dinero se me ocurre es como los juguetes, de qué sirven si no tienes con quién compartirlos?

A lo largo de mis quince años de carrera profesional en el área de talento humano, con desazón, debo decir, he notado cada vez con más frecuencia, que la concentración en sus carreras, ha llevado a los gerentes, y a quienes los imitan, a abandonar con frecuencia espacios personales, y a privilegiar los profesionales, es así como si por casualidad se encuentran en un momento familiar, con frecuencia su atención no se encuentra en su familia, sino en cualquiera que sea el aparato tecnológico que le permite hacer seguimiento a las tareas que encomendó; o le permite responder a requerimientos que se le hacen, así, están compartiendo el mismo espacio físico, pero no se encuentran “con” sus familias.

Estos modelos los multiplican en sus lugares de trabajo, los cuales reproducen y legitiman.

Este tipo de comportamientos, pueden incluso llegarse a predicar como convenientes, necesarios o deseables; esta preocupante tendencia no sólo obedece a mi impresión personal, obedece a 70 estudios de clima que he tenido oportunidad de adelantar para diferentes empresas, en todas sus sucursales a nivel nacional, e incluso internacional y se refleja en la variable de liderazgo de estas herramientas, como un indeseable hilo conductor que impacta además de la cultura organizacional, la vida personal de sus dirigidos.

Lo anterior en mi opinión, motivado por los planteamientos de aquellos gurús que mencionamos en el capítulo I de este ensayo, donde los fenómenos económicos, las variables a considerar en el ejercicio empresarial, incluso las personas que intervienen y se afectan en unos y otras, son considerados como invariantes, constantes sin dinámica aparente, y las personas, como sujetos inanimados, no afectados por sus motivaciones internas, los eventos externos y la volubilidad natural al ser humano.

El olvido de estas circunstancias ocurre a la luz de lo que se premia en esta sociedad productiva, tecnócrata, inclinada a satisfacer en exclusiva lo económicamente productivo, para complacer a un sistema que colapsa ante nuestros ojos (lo invito a chequear la actualidad de la comunidad económica Europea por estas calendas), y a procurar “vernos bién” a los ojos de la evaluación empresarial.

Nos hemos dedicado a agradar a otros, a parecernos a todo aquello que nos permita ser más “aceptados” por otros, a cumplir expectativas externas a

nosotros, a ajustarnos, a cumplir el status quo, pero, ¿y qué hay con aquello que nos permite estar más conformes con nosotros mismos?

A veces nos encontramos traicionándonos a nosotros mismos; no resulta especialmente difícil encontrar referentes que nos resulten conocidos, e incluso podemos sorprendernos a nosotros mismos haciéndolo, todo debido a que hemos elegido empeñarnos en seguir parámetros especialmente atractivos ya que recurren a nuestra vanidad para vincularnos con ellos, porque los dictan personas a las que, nos han convencido, “debemos imitar”.

En las organizaciones esos émulos a seguir, no son otros que los gerentes, aceptados o rechazados por sus colaboradores, al final del día, la gran mayoría quiere llegar a su posición e incluso parecerse a ellos, en psicología a esto se le conoce como efecto de halo, que no es otra cosa que el efecto de atracción que genera una persona sobre otras, y que en virtud de sus cualidades, beneficios que logra, o parece traer consigo la posición de esta persona, produce un resultado y es que otros deseen emularla.

Esta condición de los gerentes resulta tanto halagadora, como comprometedora, como está planteado desde el título de este capítulo, para efectos de lo meramente práctico, su dedicación, compromiso profesional, criterio y solvencia técnica, pueden modelar el proceder profesional deseado por la organización, pero, de la misma forma, sus actitudes, conductas, comportamientos, valores, juicios y prejuicios, pueden modelar el comportamiento de sus colaboradores, de tal suerte que, les atañe la responsabilidad de generar modelos disociativos o asociativos en la comunidad organizacional.

Desafortunadamente, nuestros gerentes en su gran mayoría, se encuentran absortos en la generación de valor económico, no siendo así con la generación de valor social, por supuesto, “nos miden por resultados” (meramente económicos), lo cual nos da pie para que usted y yo ahondemos un poco más en esta reflexión en el capítulo a continuación.

CAPÍTULO II

IMPACTOS CONSCIENTES E INCONSCIENTES DEL ROL GERENCIAL.

Quienes tienen la oportunidad de desempeñar roles de responsabilidad gerencial, inmediatamente enfrentan la experiencia de estar sujetos a la evaluación pública de todas sus ejecuciones, tal evaluación les conduce al dilema de resolver y evitar caer en las 5 tentaciones de un gerente postuladas por Patrick Lencioni, quien ordena estas tentaciones así: el privilegiar el deseo de proteger su posición y su carrera por encima de los resultados corporativos; el deseo de ser querido evitando tomar decisiones que le granjeen “impopularidad”; el deseo de no cometer errores para construir un prestigio fundamentado en la “infalibilidad”; el deseo de buscar la armonía, sacrificando los aportes diversos y el disenso como fuente de riqueza creativa y el deseo de ser invulnerables, inalcanzables, no humanos, “perfectos” lo cual por supuesto los aísla, aislamiento que los margina restándoles sensibilidad y solidaridad con las circunstancias, necesidades, prioridades y expectativas propias de la cotidianidad de los mortales.

Son tantos, y tales los privilegios que algunos gerentes obtienen, que parecieran estar “anestesiados” frente a la necesidad, después de todo, hace tanto que parecen no tener una que ya las han olvidado...

Sugeriría una tentación adicional, construida sobre la base del párrafo inmediatamente anterior, y la llamaría la tendencia a olvidar la sociedad de la que forman parte, y su responsabilidad de contribuir a ella, trascendiendo a

través de su genuina preocupación por los fenómenos sociales que los rodean y el desarrollo de personas que compartan esa preocupación, no puedo a firmar que todos ellos olvidan esto, pero sí una gran parte.

La muy frecuentemente mencionada “soledad del líder”, les pone en un escenario que con facilidad les conduce al individualismo, que tiene como consecuencia, el olvido de los impactos sociales que sus decisiones alcanzan, ya no desde el ejercicio puramente empresarial, sino desde una perspectiva social, por el hecho de afectar además de los números de sus empresas, la vida de quienes están bajo su responsabilidad, como equipo de trabajo.

Cada vez que un gerente promueve la cultura de trabajar horarios “extendidos” (muy extendidos en cantidad de tiempo y frecuencia de los mismos, diría yo), cada vez que se toma la licencia de solicitar de manera telefónica o electrónica, en horarios destinados al descanso personal y la convivencia familiar y social, me explico, cada vez que una llamada o un correo electrónico ocurren a avanzadas horas de la noche, tempranas horas de la madrugada o en el fin de semana para pedir información, solicitar reportes, discutir asuntos laborales, asistencia a reuniones de “último momento” en la empresa, y tantas otras cosas más, cada vez que incurre en este tipo de exigencias y comportamientos, sólo contribuye a validar la equivocada idea de que el trabajo es primero, que privilegiarlo por encima de familia y salud esta bien, que posponerse como persona y anteponerse como profesional es correcto, yo, creo que no...

Olvida este gerente, que no cuenta con la calidad de "líder" que le otorga su investidura de gerente, o el entorno organizacional, desatiende la condición de "intruso" que le confiere permitirse colonizar espacios que no le son propios, interrumpir cenas familiares, cumpleaños, actividades personales, reuniones sociales, encuentros con seres queridos, funciones de cine, teatro o conciertos, se encuentra entonces, absorto en el "poder", más no en la "responsabilidad" que le confiere su posición, organizacional, en ese instante, justo en él, dejó de ser persona, se convirtió en un cargo, se convirtió sólo en "el gerente".

Todo lo anterior ocurre con una frecuencia que se parece más a la norma que a la excepción, estoy seguro estimado lector, que usted está en capacidad de recordar más de una experiencia propia o ajena asimilable a los ejemplos anteriormente mencionados.

Ni que decir que, so pretexto de "evaluar" el nivel de compromiso de los colaboradores, quien esté dispuesto a sacrificar sus espacios personales, recibirá la "bendición del líder", será premiado en virtud de su capacidad de abandonarse a sí mismo, de anteponer al compromiso consigo mismo, el compromiso con la actividad productiva de la empresa de la cual forma parte, y, es debido a sus notorias muestras de "compromiso organizacional", que recibe estos privilegios; difunde así un enroque de valores que tiende a generar la concepción de que una persona "es" lo que su trabajo le representa; más que su real esencia como ser humano, deja de habitar en sí mismo como persona, y empieza a morar en las expectativas de su gerente y su organización, como antes mencionamos, se permite traicionarse, abandonarse, sabotando su universo personal y familiar en no pocas

ocasiones y circunstancias, posponiendo su proyecto de vida para, en exclusiva, dar cabida a su expectativa laboral.

A lo anterior es válido añadir, la promoción del individualismo, en donde mi notoriedad, por alguna razón que no logro entender, está relacionada con la opacidad que, mi brillo personal, puede generar sobre las ejecuciones de mis pares en la organización; no es otra cosa que la destrucción del tejido social y los vínculos solidarios y estrechos deseables en los grupos humanos.

Este tipo de práctica nos ha llevado a entender nuestras victorias, como un suceso aliñado por la derrota de otros, enriquecido por el empobrecimiento de otros, legitimado en la competencia per se, nos distrae de la verdad que representa el hecho de que nos hacemos grandes por conquistarnos a nosotros mismos, más que a quienes están conmigo.

Así es querido lector, no todo se vale; el bienestar personal no debe estar construido sobre el malestar ajeno; lo planteo por una razón, en los últimos años, las organizaciones han adoptado un modelo de gestión del talento humano que está basado en la gestión por competencias; al consultar la definición encontrará múltiples aproximaciones a la definición de este concepto, una de las más aceptadas reza: “Es un conjunto de comportamientos observables, que están relacionados con un desempeño superior ó exitoso en un rol, puesto de trabajo u organización específica” (Pereda y Berrocal) 2001.

La adopción de este modelo de gestión, permitiría plantear competencias asociativas e incluyentes, el concepto “exitoso” debería implicar e incentivar la asociación constructiva, la preocupación por el crecimiento asociativo, por la capacidad de dedicar los mejores esfuerzos a la victoria de otros y de la comunidad organizacional en general.

En cambio, se han desarrollado competencias que motivan la competencia y el trabajo en equipo, como un fin para alcanzar resultados corporativos, no como un medio para construir esa comunidad organizacional.

Tal vez una de las competencias más comúnmente empleadas sea la Orientación al logro, competencia que procura el alcance de los propósitos y retos profesionales que se les plantean a las personas en la empresa. Con más frecuencia de lo deseable, no se mencionan en ella, parámetros éticos que clarifiquen el cómo se obtienen los resultados; tampoco se establecen con claridad meridiana, lo que se vale y lo que no en la búsqueda de los resultados, se enfatiza, eso sí, el qué hacer para lograrlos; insisto nuevamente, es sano recordar que el fin no justifica los medios.

Otro importante ítem en esta revisión del impacto del rol gerencial estriba en la necesidad de liderar con el ejemplo, los gerentes con facilidad se convierten en el modelo a seguir, finalmente, las personas desean para ellos una posición tan notoria como esa para sí mismos, pero, ¿qué ejemplo doy?

Con frecuencia, la primera de las tentaciones de un gerente se presenta con facilidad; recordemos, preocuparse más por la propia carrera, que por los resultados de la compañía, suele suceder.

Esto conlleva exhibir costumbres, hábitos y usos como privilegiar el trabajo por encima de la familia, la vida personal y el crecimiento interior, ponderar valores como la competencia a ultranza, la persecución de la victoria a como dé lugar y la consecución de objetivos a cualquier precio, no son extraños los múltiples ejemplos de ello. Presenciamos entonces, crisis económicas a nivel de la región europea, múltiples escándalos relacionados con la contratación pública, investigación a empresarios por prácticas indebidas, toman fuerza las denuncias por acoso laboral, violencia psicológica, física etc. Si me permite, la violencia, el acoso, y todas aquellas prácticas relacionadas, son a cualquier nivel inaceptables, y desafortunadamente ya tiene lamentables escenarios como la primaria de colegios de cualquier tipo y lugar, incluso en deportes como el fútbol, donde, al son de una camiseta, es válido agredir con fatalidad a otro ser humano.

No le parece querido lector, futuro y/o actual gerente, que, ¿modificar estas realidades es importante?, qué tal, le propongo, añadir nuevos intereses a los profesionales o laborales, le propongo matizarlos y enriquecerlos con unos nuevos, unos que, desde su ejercicio de la gerencia, podrían cambiar en algo la realidad, no toda, por supuesto, ¡ojala se pudiera!, pero, por lo menos le propongo, hacer su parte, ¿le parece?.

El sentido de urgencia por el lucro, que por supuesto, es relevante para cualquier ejercicio empresarial, ha pospuesto la innegable importancia de el

ejercicio de nuestra humanidad, tendemos a preocuparnos por cuánto ganamos comparado con lo que otros ganan, qué ropa usamos comparada con la que otros visten, qué lugares frecuentamos comparados con los que otros visitan y, lo peor, nos clasificamos en una escala de mejor o peor según resulte esta ecuación, porque, por supuesto, en el estratificado mundo empresarial, esto cuenta, así nos lo enseñaron, así decidimos aprenderlo, ¿de cuáles maestros? , de nuestros gerentes, de los medios, que otros gerentes lideran, a las pruebas me remito, salones VIP (very IMPORTANT person) que pululan en aeropuertos y recintos de todo tipo, a los que se accede por que puedo pagar más, eso me convierte en VIP....

Espero con lo anterior, haber germinado en usted la pregunta, ¿y qué se puede hacer?, no porque pueda ofrecerle la respuesta concluyente, pero, al menos, quisiera presentarle una propuesta, que permitiese al menos de manera parcial, modificar algunos aspectos de lo planteado en esta lectura.

Lo invito entonces al siguiente capítulo, para que juntos revisemos un hipotético “deber ser” como reacción a este conjunto de acciones, y como oportunidad de evolución a esta involución...

CAPÍTULO III

PROPUESTA DEL “DEBER SER” DEL ROL GERENCIAL.

Cómo actuar, qué tener presente, cómo equilibrar los escenarios y además de ello, cómo alcanzar los resultados que se le exigen, todo esto es parte del dilema que representa el ejercicio del rol gerencial; no faltaba más, sería muy fácil dedicarse a simplemente criticar este rol, asunto absolutamente lejano a mis propósitos; está claro que ser gerente es en mucho difícil y exigente, y más aún, en la mayor parte del tiempo solitario e ingrato.

Por supuesto, responder por los errores de otros, recibir la presión de las altas directivas, arriesgar el prestigio por cada iniciativa, exponer los beneficios logrados, el nivel de vida alcanzado, la posición acreditada, un gerente se juega mucho (por no decir el todo) a cada momento, esto, por lo menos a mí, me mantendría en niveles muy altos de tensión y estrés y, así mismo, podría llevarme a olvidar todo aquello que hemos expuesto desde el inicio de esta lectura.

No es mi intención presentar sesudas y elaboradas opciones; soy un convencido de que volver a lo básico, apostar a la simplicidad y el sentido común es importante; he dicho ya que lo tecnocrático parece por la evidencias, no dar respuestas decisivas a nuestras necesidades; si me permite nuevamente, quiero compartir con usted a qué obedece esta postura.

Siendo un niño, leí un libro llamado “el principito” que, recientemente leí junto a mi hijo; recordé con más fuerza ahora, una frase que desde entonces integré a mis convicciones; “lo esencial es invisible a los ojos”, y bajo ese parámetro deseo poner en consideración estas propuestas, que, no por básicas, dejan de ser importantes y por lo mismo una muy útil línea de base en la búsqueda de una mejor sociedad, que tenga por timoneles a nuestros líderes naturales los gerentes...

Una primera propuesta para nivelar la orientación a los resultados con la orientación a las personas, demanda una posición decidida por parte de las organizaciones, posición en la cual, el ejercicio del rol gerencial, fuese evaluado y valorado por su gestión del talento humano, por su capacidad de desarrollar a otros, por la cantidad de promociones de ese talento que haya realizado (promociones y ascensos exitosos por supuesto), por su legado en términos de la cultura generada, por la calidad técnica y profesional de sus liderados, por el balanceado desarrollo, ya no sólo profesional, sino personal de sus dirigidos... Si este fuese incluido en sus indicadores de gestión, ganaría peso en sus decisiones.

Una segunda propuesta está relacionada con una variable que depende directamente de los gerentes; es la decisión de las competencias a elegir como ciertas, es decir, aquellas que definen los comportamientos y ejecuciones deseables en los miembros de la comunidad organizacional; es necesario incluir en el modelo de competencias, aquellas que permiten la construcción de un tejido además de altamente efectivo en lo técnico, efectivo en lo social, toda vez que puede representar, además de un avance en la influencia sobre la calidad de vida de los colaboradores, un avance

significativo en la productividad, el prestigio, la pertenencia, complicidad y compromiso de los mismos con los objetivos de la organización.

La tercera propuesta, también pertenece al terreno de los gerentes; está relacionada con el cuidadoso respeto por la vida personal de sus dirigidos.

Implica prestar atención a detalles como el conocimiento de sus equipos, sus gustos, sus estructuras y dinámicas familiares y sociales, implica así mismo, observar detenidamente cómo sus exigencias en las jornadas laborales pueden afectar a sus colaboradores, tener presente que las personas son seres integrales, que requieren atender sus áreas de ajuste emocionales, familiares, sociales, intelectuales y lúdicas, tanto como las profesionales.

Cualquier decisión que limite este desarrollo integral como ser humano de cualquiera de sus colaboradores, limitará de igual manera su capacidad y su deseo de aportar; tarde o temprano esta afectación se hará notoria, evidenciándose en su comportamiento, su deseo de trabajar en equipo, de sumarse a los esfuerzos generales, perderá la disposición a contribuir en los éxitos ajenos (por que en ellos no está incluido), será un agente generador de cultura que permeará a otros, especialmente a quienes recién llegan a formar parte de la comunidad organizacional.

De igual manera, tarde o temprano, debido a la suma de individuos que comparten este tipo de emociones, sentimientos y frustraciones, afectará además el clima laboral, afectando también la productividad de su equipo, de su área y de los equipos de otras áreas; finalmente, las estructuras

organizacionales forman parte de la cadena de valor, la simbiosis entre los componentes de ésta es estrecha, y el efecto de “bola de nieve” inevitable, y resolverlo con la facilista opción de despedir a esta(s) persona(s) resulta no sólo excesivamente pragmática, sino además irresponsable.

La cuarta propuesta cabe en un escenario compartido, entre las decisiones corporativas y las del gerente de mercadeo, ¿que tal si se pudiese utilizar el marketing y la información recolectada en los estudios de mercado, almacenada en los datawarehouse (sistema de información que contiene la información de los clientes de una industria) y analizada a través de la minería de datos, como fuente de planteamientos sociales que hagan crecer la aceptación de la marca y retroalimenten las iniciativas sociales como fuente de prestigio empresarial y compromiso social?.

Lo urgente y lo importante, ¿cómo conciliarlos?, como menciono anteriormente, incluyendo los asuntos sociales en los indicadores de la evaluación de la gestión gerencial, más aún en los intereses de la gestión empresarial, estoy seguro que atender y preocuparse sincera y decididamente por esto, redundará en el fin último de las iniciativas empresariales, la generación de valor y el ánimo de lucro por supuesto.

CONCLUSIONES

Trascender... con mayor o menor conciencia de ello, los seres humanos permanentemente procuramos lo mismo; es uno de nuestros hilos conductores, como diría una muy querida maestra “es nuestro hilo de Ariadna”, común a toda la especie; alejarnos de este propósito, genera frustración, vacío, desesperanza y además, es fuente de malas decisiones.

En mis 16 años de ejercicio de la Psicología, me he tropezado con este denominador en gran cantidad y variedad de casos, desde quienes toman la decisión de robar como consecuencia de su frustración por no haber podido trascender a través de un empleo, que les permitiese llevar comida a su hogar, hasta quienes contemplan la posibilidad de suicidarse ante la frustración que les produce no haber logrado trascender y destacarse en la oportunidad laboral “soñada”...

Al final, todos somos resultado de un mismo sistema, complejo, fuertemente interconectado, que camina sobre la calle del individualismo, la intolerancia y la indolencia hacia un destino que no parece halagador, y que, además, no está a la altura de nuestra capacidad como especie, ¿cómo negar que somos capaces de lo mejor?

En coyunturas como ésta, los líderes son responsables por reorientar los cursos; el sistema ha desarrollado una clase de líderes que tienen en sus manos una herramienta invaluable, personas que, quieran o no, están bajo su responsabilidad, y un escenario que les permite incidir positivamente en sus vidas.

Estos líderes asisten a una cita fundamental, además de producir resultados financieros, deben producir resultados sociales, el sistema y ellos mismos están en mora y en la obligación de generar estos espacios, de transformar la realidad, de detener la involución, de ejercer este compromiso moral, lo espero desde el fondo de mi corazón, estoy convencido de que más temprano que tarde ocurrirá, apuesto por ellos, gerentes, tengo mi fe puesta en ustedes...

BIBLIOGRAFIA

Alles, Martha Alicia, Dirección Estratégica de Recursos Humanos, Gestión por Competencias.

Covey, Stephen R, los 7 hábitos de las personas altamente efectivas.

Kotler, Philip, Ten Deadly Marketing Sins: Signs and Solutions.

Porter, Michael, Five Forces

Porter Michael, La Cadena de Valor y la Ventaja Competitiva.

Ulrich, Dave, Smallwood, Norm, Building a Leadership Brand.